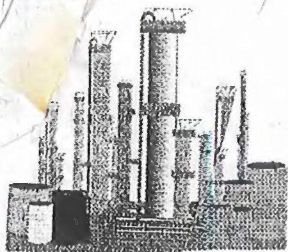
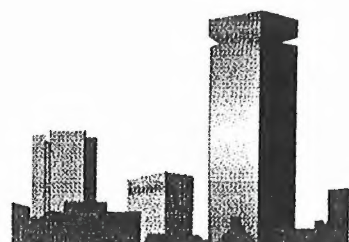
Iratxe Barriosabal Campillo.
23.02.96



PSICOLOGÍA del TRABAJO

1.995-96
Universidad de Deusto - ESTE - San Sebastián -
1º - CC.EE. -



INTRODUCCION

OBJETIVOS:

- Ser capaces de situar la "Psicología del trabajo" en su entorno empresarial.
- Ser capaces de responder a la pregunta ¿Para qué "Psicología del trabajo" en el mundo empresarial?.
- Ser capaces de explicar la empresa desde su configuración de una organización de personas.

CONTENIDO:

I.- INTRODUCCION

1.-TRABAJO CON PERSONAS
2.- TODO DIRECTIVO GESTIONA PERSONAS
3.- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: LA VARIABLE PERSONAS
4.- INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA.
5.- LOS RECURSOS HUMANOS: LA MODA DEL MANAGEMENT DE LOS 80/90.
6.- LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL PROXIMO SIGLO.

II.- ORGANIZACION

- ORGANIZACION
  1.- ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACION?
  2.- UN MODELO DE ORGANIZACIONES FORMALES
  3.- ¿CÓMO SURGE UNA ORGANIZACION?
  4. - EN FUNCION DE QUE VAMOS A ORGANIZARNOS
  5.- RECLUTAMIENTO, SELECCION, ENTRENAMIENTO, SOCIALIZACION Y ASIGNACION DE PERSONAS A PUESTOS.
  6.- UTILIZACION Y MANEJO DEL RECURSO HUMANO.
  7.- COORDINACION-INTEGRACION ENTRE LAS PARTES DE LA ORGANIZACION.
  8.- CRECIMIENTO, SUPERVIVENCIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.
- GRUPO
  1.- DEFINICION DE UN GRUPO
  2.- TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES
  3.- FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS GRUPOS
  4.- CUANDO NO SE DEBEN USAR LOS GRUPOS
- LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO Y COMPLEJO

1.- TRABAJO CON PERSONAS.

Supongo que lo primero que os habréis preguntado, antes de que yo os hubiera explicado el entronque de la asignatura, objetivos, programa, etc. es para qué demonios os caía esta asignatura dentro de vuestro Plan de Estudios.

Cuando cualquiera de vosotros pretenda crear una empresa ó se encargue de dirigir una ya existente, se va a encontrar con varios recursos a su disposición.

En primer lugar, necesitará una idea ó un producto para poder vender.

En segundo lugar, serán necesarios recursos económicos que permitan financiar el desarrollo de esta idea ó producto .

Después necesitará la tecnología apropiada que permita fabricar el producto, ó desarrollar la idea.

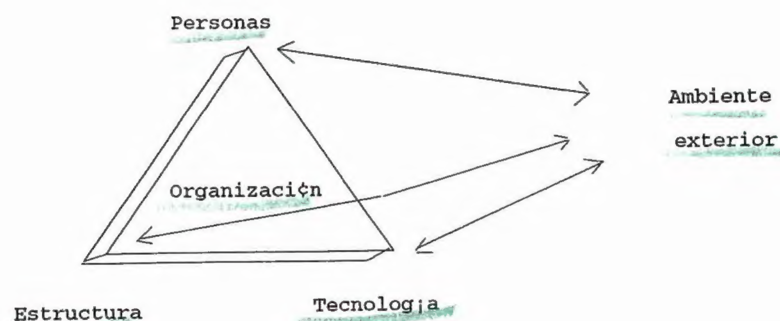
Y finalmente, necesitará personas. Personas que pongan en marcha la idea ó producto y personas dispuestas a comprar esa idea ó producto.

En definitiva, estaréis creando ó ayudando a mantener toda una organización. Podrá ser pequeña, mediana ó grande pero será una organización, un sistema social.

Por tanto, si pretendéis trabajar en ellas y más aùn si pretendéis dirigirlas, es absolutamente imprescindible que comprendáis su funcionamiento, que aprendáis cómo se comportan las organizaciones.

En el comportamiento de las organizaciones hay cuatro elementos claves:

- Personas.
- Estructura.
- Tecnología.
- Ambiente exterior.



Vamos a verlos cada uno por separado:

- PERSONAS:

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Los Grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer. Las personas son seres vivientes, con diferentes experiencias, que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

- ESTRUCTURA:

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de la organización. Hay gerentes y empleados, mecánicos y emsambladores. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Por ejemplo, una persona tiene una autoridad para tomar decisiones que afectan al trabajo de otros seres humanos. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

- TECNOLOGIA:

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto, construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, así como una siderùrgica no posee las mismas condiciones que un hospital. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe el personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

- MEDIO:

Todos las organizaciones operan en un determinado entorno. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende mùltiples elementos. Si esta organización es una empresa los clientes, los empleados, los proveedores, la competencia, etc., todos los cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el " estilo de vida " de una comunidad ó en la " cultura de empresa ". No es posible sustraerse de la influencia de este entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales de grupo y las condiciones laborales, además de propiciar la competencia para conseguir recursos y poder. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Así pues vemos que las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema socialmente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión.

Sin embargo, os va a ser necesario entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque ello es condición "sine qua non" también para que la organización, la empresa, alcance los beneficios y el progreso que se espera de ella.

El comportamiento humano dentro de la organización es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Sin embargo, las ciencias del comportamiento: la psicología, la sociología,..., nos van a ayudar a entender parcialmente esos comportamientos dentro de unos marcos que nos proporcionan.

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, no existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de los recursos humanos disponibles en cada empresa. Las metas son difíciles de alcanzar, pero alcanzadas poseen un gran valor.

Lo más importante es ser consciente de que se trabaja con personas y que dirigiéndolas eficazmente se puede obtener un gran provecho tanto para la empresa como para las personas mismas.

A lo largo del curso intentaré ir presentándoos algunas de las claves que pueden hacer variar el comportamiento de las personas dentro de una organización. Aunque, como acabo de decir, no hay fórmula a aprender y a aplicar en todos los casos, siempre es posible variar el comportamiento de las personas.

Ejemplo:

Pedro Echezarreta era el jefe de informática de un gran grupo industrial. El trabajaba en estos momentos en una de las empresas del grupo encargándose de informatizar el control de producción. Era la sexta empresa del grupo por la que pasaba.

En todas las ocasiones anteriores su trabajo se consideró como mediocre y sus respectivos jefes, casi siempre directores financieros, intentaron quitárselo de encima.

Pedro había recibido una gran herencia por la cual tenía varios pisos y apartamentos que su mujer se dedicaba a rentar. Ella tenía un trabajo cómodo de horario y bastante bien remunerado. A sus 50 años, Pedro tenía dos hijos que acababan de finalizar carreras universitarias y ambos estaban ya trabajando.

El director financiero en su actual empresa es un licenciado en Ciencias Empresariales que se resiste, una vez que ha conocido su historial, a desprenderse de Pedro Echezarreta sin intentar motivarlo en algùn trabajo.

La verdad es que logró pocos progresos con Pedro y por dos veces estuvo tentado de intentar transferirlo a otra empresa del grupo. De vez en cuando, Pedro se sentía entusiasmado durante algunas semanas, pero después volvía a sus antiguos hábitos.

NOTA: ¿Qué propondríais a este Dtor. Financiero para ayudarle?

Tras realizar un análisis cuidadoso de su situación, el director financiero llegó a la conclusión de que aunque las necesidades de bienes tangibles de Pedro estaban satisfechas, había otro tipo de necesidades: poder, reconocimiento social, ...que no las tenía cubiertas.

De modo que comenzó a trabajar en este ámbito. Incluso habló con el Gerente y le propuso que Pedro entrará a formar parte del Consejo de Dirección, ya que para la informatización de la empresa, la información manejada por el Consejo de Dirección sería interesante.

A partir de entonces su conducta cambió sustancialmente y al cabo de dos años había sido promocionado a Director Informático de una de las empresas mas grandes del grupo.

2.- TODO DIRECTIVO GESTIONA PERSONAS.

Alguno de vosotros ó muchos de vosotros podéis creer que está bien esto de los Recursos Humanos pero que a ti, para que te lo cuentan. Tù pretendes llegar a ser un especialista en ingeniería financiera ó en marketing internacional, por ejemplo.

Independientemente de la especialidad elegida, todos estaréis de acuerdo, y para ello os estáis preparando, en que queréis llegar a ser directivos de empresa. Y por lo que viene siendo tradicional en esta Facultad la mayoría especialistas en financiero.

NOTA: Discusión:

¿Por qué creeis que un Directivo tiene éxito ó fracaso?

¿Función del directivo?

Pues bien, hoy día estáis todos aquí estudiando, todos aprendéis las mismas técnicas (contabilidad, costes, análisis de balances, matemática financiera,...), y aparentemente, porque así lo dictan unas notas de examen, unos sois mejores ó peores que otros. Sin embargo, cuando trabajéis en vuestras respectivas empresas, y gestionéis vuestro departamento, por ejemplo, financiero, todos estaréis utilizando las mismas técnicas, las mismas herramientas de trabajo, etc.. Pero, es muy posible que no todos tengáis el mismo éxito.

Alguno triunfará y brillará, la gran mayoría no destacará ni para bien ni para mal, y alguno fracasará. Es más, alguno de las buenas notas actuales puede fracasar, y algùn otro de las malas puede triunfar. Y esto será mucho más evidente segùn avancemos en la escala jerárquica de la empresa y lleguemos al dirigente principal, Gerente ó Director General.

¿ Qué es lo que pasa entonces ?

Las técnicas son las mismas. Las herramientas de trabajo también lo son, etc. Pero hay algo que no será igual y esto es, por una parte, el equipo humano que cada uno tenga a su cargo y por otro, la gestión que de esas personas haga cada uno.

En un gran porcentaje de los casos, este es el factor de éxito ó fracaso del proyecto empresarial que emprendamos: las PERSONAS.

Y aùn cuando no es el ùnico factor determinante, ha quedado claramente demostrado, a través de la ejecutoria de mùltiples empresas que quién, cuando menos, no tiene en consideración las personas con que cuenta para emprender su proyecto, éste se verá abocado al fracaso.

CASO:

En una Sociedad Anónima guipuzcoana recientemente comprada por una multinacional francesa, acaba de ser nombrado un nuevo Director Financiero. Es un hombre joven, 36 años, con algunas experiencias en empresas anteriores y licenciado en Económicas. Recibe un primer encargo de los Servicios Centrales de la multinacional a través del Gerente de la empresa que le ordena presentar el Balance y la Cuenta de Explotación para el día 4 de cada mes.

El, rápidamente transmite la orden a todo el Departamento Administrativo y Financiero compuesto por seis personas.

Los reùne a los seis y les transmite la orden, tratando de hacer valer su autoridad:"Desde este próximo mes el Balance y la Cuenta de Explotación deberán estar para el día 4 de cada mes". Es su primera decisión seria en el Departamento y quiere hacer valer su autoridad para que esta primera orden se cumpla.

Algunos de los empleados, todos ellos con muchos años de antigüedad en la empresa, se miran unos a otros, pero nadie dice nada. Todo el mundo acata la orden en silencio.

Llevamos ya siete meses desde que el Director Financiero diera esta orden. Hasta ahora el Balance y la Cuenta de Explotación se presentaban el día 20 de cada mes. En estos ùltimos 7 meses se ha conseguido entregarlas el día 15, el mes más temprano. En cualquier caso, lejos del día 4 fijado como objetivo.

NOTA: Algo ha fallado. ¿ Qué pensáis qué ha sido ?

* Falta de información	=> "Acatar una orden".
* Falta de formación	=> Algo más habría que hacer (aprender) para pasar del día 20 al 4.
* Adecuación de la estructura	=> Alguien pudo ver peligrar su puesto de trabajo.

En definitiva, y como resumen, sea cual sea la explicación que busquemos a esta situación: No se ha contado con las Personas.

Así pues, hoy día está claro que no se puede pensar en gestionar una empresa, un departamento de ella ó cualquier tipo de organización, por pequeña que ésta sea, sin tener en cuenta, y por consiguiente, introducirlo como un factor de gestión más, a las Personas.

De aquí nace la frase que sirve de subtítulo a este capítulo, " Todo directivo gestiona Personas ", y yo añadiría más:**"Todo directivo tiene éxito ó fracaso segùn gestiona las personas a disposición".**

Este es un concepto que debe quedar muy, muy claro. Además de vuestra competencia técnica vais a necesitar un componente de gestión y dirección de personas. Quien no tenga esto claro es mejor que no se plantee ser directivo de empresa, porque desde ya está condenado al fracaso.

Poner vuestro pensamiento en sintonía con esta idea: en vuestro futuro profesional vais a tener que gestionar Personas y, además, vuestro éxito ó fracaso profesional va a depender de:

1.- la competencia técnica que poseáis para desarrollar esa labor pero añadido a ello y con casi mayor importancia de
2.- la eficacia/ineficacia con que actuéis en la gestión de las Personas a vuestra disposición.

Sea cual sea la especialidad que elijáis.

¿ Hay alguien que no esté todavía suficientemente "mentalizado"?.

Sería inùtil proseguir más allá de esta introducción si en esto que acabo de decir quedara una sola sombra de duda.

Aùn cuando no lo he comentado todavía, queda, tras de esto, la labor del especialista en la gestión de Recursos Humanos. Aquél cuya misión y función principal dentro de la empresa es ésta precisamente: gestionar los Recursos Humanos globales, del conjunto de la empresa, definiendo políticas y estrategias y responsabilizándose de su aplicación. Labor ésta que algunos de vosotros, aquellos que elijáis la especialidad, estaréis facultados para realizar:

* **ORGANIZACION Y PLANIFICACION**
* **SELECCION**
* **POTENCIACION Y DESARROLLO y**
* **MOVILIZACION**

DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.

Al igual que otros recursos de empresa, los Recursos Humanos cuentan con la ayuda de una serie de técnicas y herramientas, relativamente nuevas, que tecnifican, para facilitarla, esta gestión a desarrollar.

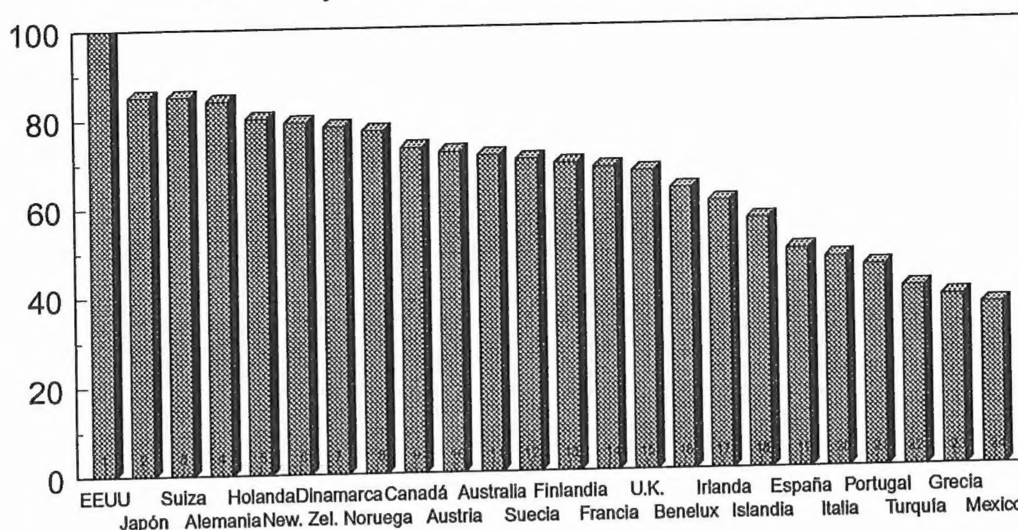
3.- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: LA VARIABLE PERSONAS.

Por parte de todos, hoy día, se habla de las repercusiones de Maastrich y la necesaria convergencia (en el 99 ó nunca, según quien lo diga), del impacto que ha tenido la entrada en vigor del Mercado Unico Europeo y de la imperiosa necesidad por parte de la empresa española de ganar competitividad frente a poderosos enemigos que dificultarán aùn más sus actuales niveles de competitividad.

Sin embargo, haciendo un primer y sencillo análisis observamos que a pesar de esta debilidad competitiva factores externos como los salarios, por ejemplo, están por debajo de los europeos, a pesar de las más caras cuotas de la Seguridad Social ó de los tipos de interés considerablemente más altos. Por tanto, esta debilidad competitiva habrá que buscarla en problemas de organización interna, de insuficiente calidad, de casi inexistente investigación ó al menor grado de participación e integración del personal.

La debilidad competitiva española que es analizada en el estudio de diversos factores queda patente en el siguiente cuadro que se presenta:

La competitividad en la OCDE en 1.995



Fuente: "World Competitiveness Report"-1.995-

Sin embargo, cuando uno quiere interpretar ó explicar esta debilidad competitiva las dificultades aparecen solas.

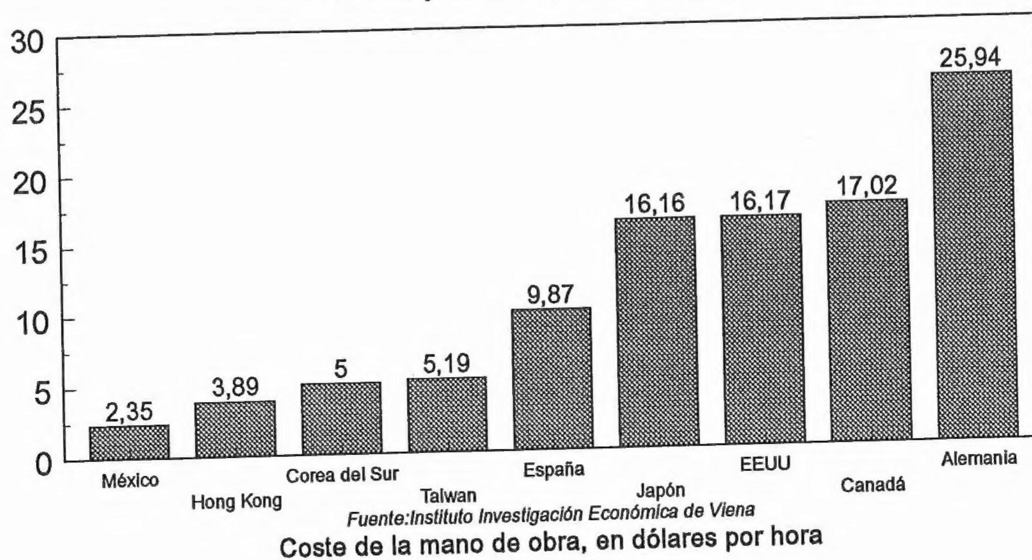
El WEF, que analiza mediante encuestas la competitividad de 38 países centrándose en aspectos de la realidad económica, social y política, destaca que los factores que conducen a la pérdida de competitividad de España están sufriendo en los últimos años un fuerte deterioro. El WEF señala entre los problemas más graves de España: " ...su importante dependencia tecnológica, la insuficiente dotación en infraestructura y telecomunicaciones, **el aprovechamiento ineficiente de los recursos humanos por la escasa participación de los jóvenes y la mujer en el mercado de trabajo, las dificultades para lograr un marco**

social estable, la creciente falta de motivación e identificación de los empleados con la empresa [1]y la ausencia de un mercado financiero suficientemente desarrollado,....".

Normalmente, se cree que la variable "PRECIO" de la Mano de Obra es la que incide más especialmente en ese factor de COMPETITIVIDAD.

Sin embargo, cuando uno observa y analiza los datos esta creencia se tambalea.

Observemos los "Costes unitarios reales" de la mano de obra en la empresa española y su comparación internacional.



Ya se puede ver que no hay correlación entre los datos que nos ofrece este cuadro y el que veíamos anteriormente sobre capacidad competitiva.

Curiosamente, algunos de los países con costes unitarios de la mano de obra más altos son los más competitivos. No parece, como consecuencia, que el "PRECIO de la Mano de Obra" sea el factor determinante en la COMPETITIVIDAD. No cabe duda que tiene importancia, pero desde luego ésta queda muy relativizada por la elocuencia de los propios datos. Si un neófito interpretara estos dos cuadros la conclusión inmediata sería que hay una CORRELACION LINEAL POSITIVA entre COMPETITIVIDAD y COSTES UNITARIOS ALTOS: A MÁS COSTE UNITARIO DE LA MANO de OBRA MÁS COMPETITIVIDAD.

Cuando se componen las cuentas de explotación de las empresas, la mano de obra, no viene a representar más allá de un 15 a un 35% [2] de los costes totales de producción. La parte más importante de los gastos en la Cuenta de Resultados lo representa la partida de proveedores.

---

1 El subrayado es propio.

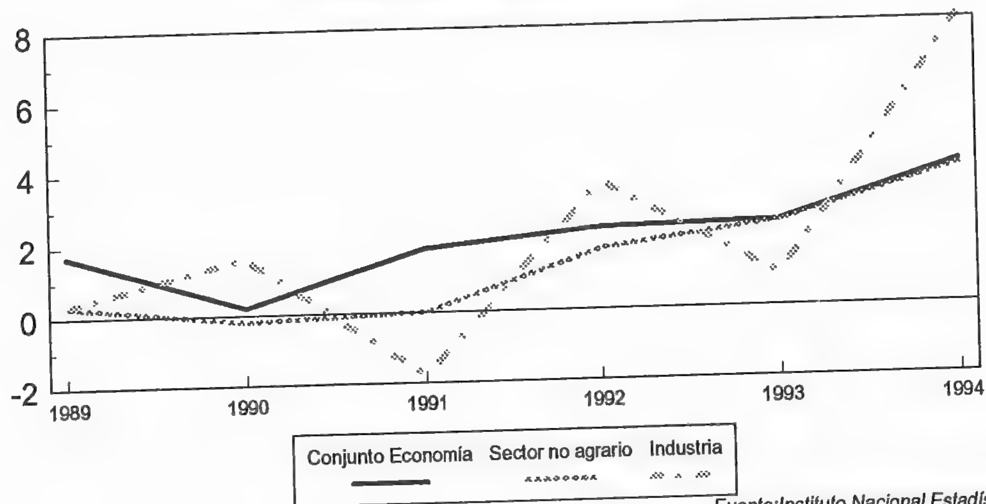
2 Fuente: Instituto de Investigación Económica de Viena

Tenemos que deducir entonces que hay otras variables que están incidiendo en la eficacia económica de las empresas, en su COMPETITIVIDAD, al menos, desde el punto de vista de los RR.HH. Y en estos términos , debemos introducir el concepto de PRODUCTIVIDAD:

$$\frac{\text{RENDIMIENTO(Valor Añadido/Beneficios/Volumen de Negocio/ ...)}}{\text{Coste Unitario de la Mano de Obra}}$$

Situándonos en esta ecuación, sí que podemos comenzar a explicar la COMPETITIVIDAD.

¿Qué rendimiento-productividad (por ej. ventas/empleado) es capaz de generar cada empresa con ese 15-35% de mano de Obra?. Aquí van algunos datos de la realidad española, explicativos por sí solos:



De lo aparecido hasta ahora podemos señalar dos componentes de COSTE de los RRHH para la empresa:

1.- El COSTE ECONOMICO (claramente definido), ó "PRECIO de la MANO de OBRA", costes que pueden ser directos ó indirectos y que son los ocasionados por tener a disposición en la empresa esos potenciales de Recursos Humanos.

2.- El COSTE INDIRECTO (más difuso, más difícil de definir), en el sentido de que, según como se integre el hombre, la persona en los procesos de dirección, va a decidir sobre la disposición de todos los otros recursos de una manera más ó menos eficiente.

Por consiguiente, el COSTE ECONOMICO de los RR.HH. no es sólo el que corresponde a los costes que implica la disposición de esos potenciales, sino también de cuál sea la utilización que se dé a los demás recursos, es decir, si se actúa eficientemente ó no.

Hoy día,un ratio generalmente aceptado para valorar la eficiencia ó no de una organización, de una empresa, como ya hemos señalado, nos lo da la PRODUCTIVIDAD. Este es un parámetro clave dentro de la COMPETITIVIDAD de los distintos países. Fruto de la INTERNACIONALIZACION, GLOBALIZACION y MUNDIALIZACION de la Economía, que debe conllevar a esa misma Globalización e Interrelación de los Mercados Laborales de los distintos países, será cada día más difícil establecer ventajas competitivas que se soporten, en exclusiva, en el diferencial de los costes unitarios de Mano de Obra (y esto, lo deben tener muy en cuenta los países asiáticos, a quienes les irán naciendo conforme su desarrollo se produzca, masas de trabajadores que, como sucede en la actualidad en los países occidentales, reivindicarán mayores cotas de bienestar social y calidad de vida laboral). En suma, la apuesta de futuro en la Gestión de RR.HH. se centra en el incremento de la PRODUCTIVIDAD y no en el descenso del coste unitario de la Mano de Obra.

Puede apreciarse que, precisamente, los países más competitivos son aquellos que tienen los salarios más altos y, consiguientemente, se demuestra que no hay una relación directa entre el coste de la mano de obra y la competitividad de un país, sino entre la capacidad de dirigir con eficiencia los Recursos Humanos y la Competitividad.

Tenemos que repetir de nuevo, no cabe la menor duda de que los "PRECIOS" de la Mano de Obra (la Masa Salarial), poseen una influencia notable en el coste económico real, pero no decisiva. La Competitividad está en función de la eficiencia en la asignación de los Recursos Humanos y, de forma indirecta, en la asignación de los otros recursos disponibles para la actividad empresarial.

"[3]La productividad define el coste unitario de los Recursos Humanos desde sus dos grandes componentes:

· En primer término desde la propia institución empresarial, es decir, de la capacidad de dirigir la institución y los Recursos Humanos.

· De la capacidad de las instituciones del entorno de contribuir a la dirección de los Recursos Humanos dentro de la empresa, y no desde fuera de ella.

Las Personas, como cualquier otro factor de producción de la institución empresarial, poseen dos dimensiones:

· La *dimensión interna*,que genera mayores ó menores costes de coordinación como consecuencia de una:

- Satisfacción en el trabajo.
- Mayor identificación corporativa.
- Flexibilidad y rapidez de actuación.
- Eficiencia económica.
- Promoción.
- Formación.
- Información.
- Etc. ...

3 S.García Echeverría, Ch. Lattman-"Management de los RRHH en la Empresa"-Editorial Díaz de Santos-Madrid-1.992-

· La *dimensión externa* que depende de los costes de coordinación de la política de Recursos Humanos de la empresa con su entorno, que viene definido por:

- Las características del entorno socio-político, y del entorno económico.
- El entorno sindical.
- El mercado de trabajo y su configuración.
- La capacidad de formación del entorno.
- La información disponible.
- Etc.

La clave de todo el proceso empresarial, en relación con su competitividad y la disposición de los Recursos Humanos, está en si se pueden reducir estos costes de coordinación tanto internos como externos, así como también los costes entre ambas dimensiones interna y externa.

La única manera de poder reducirlos es pasar del mero planteamiento tecnicista en la dirección de los Recursos Humanos a la identificación de éstos con los valores y normas de la institución.

...no se trata de "administrar", sino de orientar y dirigir los RRHH a proyectos en los cuales se integre, al objeto de reducir los costes de coordinación tanto económicos como sociales.

Significa, por tanto, la identificación del hombre y su "integración" en una institución, su capacidad de realización, en la que vea satisfechas también sus necesidades individuales".

Los cambios son constantes en este entorno empresarial tan competitivo y exige mantenerse al día en todas esas variables de gestión que acabamos de mencionar.

La competitividad exige como variable cuantitativa más medible y observable la eficacia económica, la rentabilidad y lograr unas cuotas de progreso social.

Sin perder, entonces, este objetivo de vista, Jean-Marie Descarpentries nos ha ofrecido una buena definición de esta eficacia:

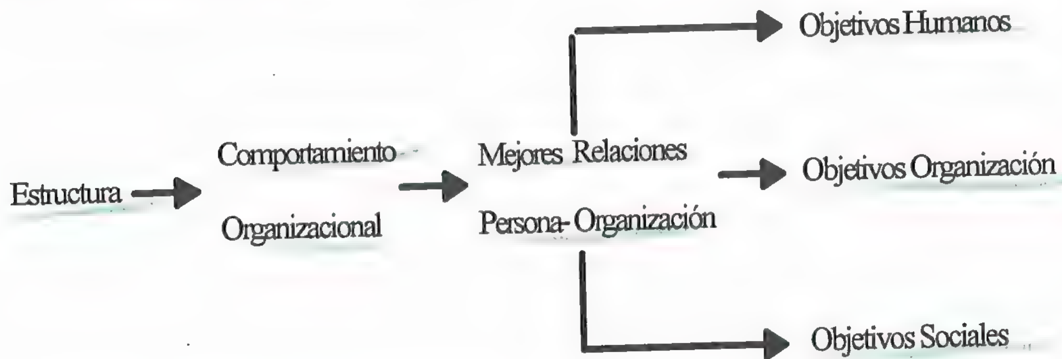
E = MC2 (EFICACIA = MOTIVACION x COMPETENCIA x CULTURA COMUN).

Todas las variables que componen esta fórmula inciden directamente en las Personas de la empresa. Variables que está demostrado, por otra parte, están en valores óptimos en todas aquellas empresas de éxito y que, consecuentemente, habremos de perseguir. Tras de ellas se encuentran algunas de las claves que la competitividad empresarial encierra.

Todas las personas que pertenecen a las organizaciones (empresas) se preocupan por mejorar su conducta dentro de ellas. El oficinista, el operador de una máquina ó el gerente trabajan con personas y, por ello, influyen en la calidad de vida que se desarrolla dentro de la empresa. No cabe duda que los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que toman decisiones que pueden afectar al conjunto de las personas de la empresa u organización. Los gerentes representan la estructura, el sistema, y su papel es usar el comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre la empresa y las personas.

Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje productivamente y sea más eficiente.

Siguiendo a Newstrom y Davis hablamos del "sistema de compensación triple", en el que se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales. Paralelo al diseño de la fórmula de Descarpentries,



" ...las personas obtienen más satisfacción en el empleo cuando existe colaboración y trabajo de equipo: aprenden, crecen y aportan, y la organización también obtiene más éxito porque funciona con mayor eficacia. Mejora la calidad de los productos y sus costos disminuyen. La sociedad recibe mejores productos y servicios, mejores ciudadanos y un ambiente de colaboración y progreso. El resultado es de beneficio mùltiple, en el que todos son ganadores y no hay perdedores ".

4.- INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA.

Este factor de competitividad que hemos mencionado en el capítulo anterior obliga a que la gestión de Personas, por tanto, no pierda de vista los objetivos generales de la empresa.

Lejos de anticuados paternalismos, de preocupación humanitaria por la persona, la moderna gestión de Personas se plantea en un horizonte de rentabilidad y de eficacia económica de la empresa (el bienestar personal y los humanitarismos surgirán por necesidades de la propia eficacia económica pero no como un fin en sí mismos).

En la actualidad, la propia gestión empresarial se plantea la necesidad de HUMANIZAR LA EMPRESA en su conjunto. Las empresas están percibiendo la necesidad de no DESHUMANIZARSE, como garantía de supervivencia y competitividad. No se plantea la HUMANIZACIÓN como algo especial a hacer, sino como una NECESIDAD PERMANENTE QUE DEBE ESTAR INTEGRADA EN LA GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA COMPAÑÍA. Humanización entendida como:

- respeto por la persona,
- toma de conciencia de su ser integral, no sólo trabajador, y
- protagonista directo del hecho empresarial: el negocio; momento de la verdad en el que la persona sigue siendo protagonista insustituible.

Concepto este último muy alejado de ese humanitarismo añejo, anclado en el paternalismo, que nos queda como imagen de las empresas en pasadas décadas.

Por tanto, si las Personas van a tirar en la dirección de los objetivos generales de la empresa, es necesaria la total integración de la gestión de estas Personas dentro del marco de la estrategia general de la empresa.

Cómo responder a estas cuestiones si la estrategia general de la empresa no se ha pensado también en base a ellas:

- ¿ Qué clase de empleados necesitaremos en el futuro ?
- ¿ Qué clase de capacidades, conocimientos y adiestramientos les hará falta ?
- ¿ Dónde se situarán los nuevos centros de trabajo del futuro ?
- ¿ Qué nuevos puestos de trabajo surgirán y cómo podremos cubrirlos?
- ¿ Cuál será la estructura organizativa más adecuada para ese futuro ?
- ¿ Qué estilos de dirección serán necesarios para supervisar de forma eficaz el funcionamiento de esos nuevos centros de trabajo ?
- ¿ Cuál será la mejor forma de establecer la nueva cultura y ambiente social de esos nuevos centros?

Para responder a todas estas preguntas es imprescindible conocer la estrategia general de la empresa: conocer sus objetivos, los programas y acciones a desarrollar para cumplirlos, sus métodos de control, etc.

¿ Quién, si no, se atrevería a responder a alguna de las anteriores preguntas ?

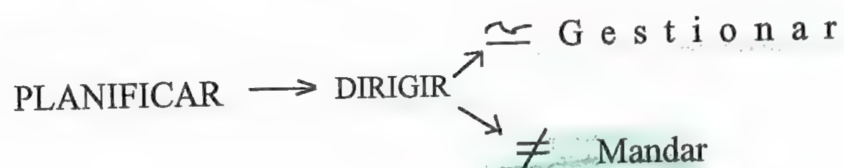
5.- LOS RECURSOS HUMANOS: LA MODA DEL MANAGEMENT DE LOS 80/90.

Y a todas estas preguntas anteriores habría que responder en un momento como el actual donde por diversas situaciones los Recursos Humanos están en la punta del iceberg que sería la gestión empresarial.

Cuestiones como las siguientes son las que han hecho que este fenómeno sea así en la actual coyuntura económica:

- Fuertes tasas de desempleo.
- Escasa oferta de profesionales competentes que lleva a dejar muchos puestos de trabajo sin cubrir.
- El momento de crecimiento económico en España (88-92)==> gran demanda de directivos y profesionales ==> tensiones en el mercado de trabajo.
- Aparición de nuevas tecnologías.
- Robotización del trabajo==> mayor importancia del concepto VALOR AÑADIDO.
- Fuertes tensiones salariales:
    * Importancia de los sindicatos.
    * Gestión "social" de los gobiernos.
    * Demandas de "humanización" del trabajo.
- Discusiones sobre el modelo del "Estado del Bienestar", sobre-protector de los derechos de la persona.
- Excedentes de personal por procesos frecuentes de reconversión: adecuación constante de todos los recursos (incluidos los humanos) a las tensiones competitivas del entorno.

Las cuestiones añadidas a las preguntas que hacíamos en el capítulo anterior han dejado bien a las claras la necesidad patente de PLANIFICAR el RECURSO HUMANO. PLANIFICAR implica DIRIGIR, lo cual se parece a GESTIONAR y, en modo alguno, significa MANDAR.



Todo esto ha resultado en extremo novedoso lo que coincidiendo con el " boom " por el interés actual de la sociedad en todos los temas económico-empresariales ha puesto en esa avanzadilla al aparentemente, nuevo concepto de GESTION de los RECURSOS HUMANOS.

Lo que esto si conlleva obligatoriamente es la total profesionalización del gestor de Recursos Humanos, es decir, alguien que a través de técnicas, métodos y herramientas que le son propias y que él domina, es capaz de lograr un control y un desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa acorde al propio control y desarrollo empresarial.

Conviene dejar en el olvido viejas figuras asociadas a los Jefes de Personal, ocupadas en diversas tareas totalmente ajenas al control y desarrollo de los Recursos Humanos y más propios de un controlador administrativo de las personas pertenecientes a una determinada organización.

Las empresas eficientes que tienen bien entendido este concepto, integran en su gestión todos los aspectos relativos a la gestión de Recursos Humanos, lo que, sin duda, les proporciona, desde mi punto de vista, el mayor factor de competitividad y, por consiguiente, de eficiencia.

6.- LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL PROXIMO SIGLO.

En el escenario del próximo siglo, muy cercano, asoma una nueva forma de dirección, en el mundo occidental aún muy incipiente.

La evidencia de todo lo que en esta introducción hemos venido constatando ha llevado a muchas empresas a considerar que más allá de tecnologías, más allá de productos, ..., lo que realmente genera valor en su empresa son las personas.

Son las personas las que hacen posible transformar en valor para el cliente (bien sea en un producto tangible ó en un servicio intangible) lo que en su origen no era más que una necesidad más ó menos explicitada por el cliente. Es a través de su CONOCIMIENTO como las personas consiguen esa transformación.

Sólo en la medida que las organizaciones (las personas que las integran) avancen en su conocimiento será posible esa permanente transformación en valor para el cliente. Todo lo demás (tecnología informática, máquinas, ...) serán medios a utilizar para esa transformación.

Está haciendo así su aparición, el concepto de "LEARNING ORGANISATION", "las organizaciones que aprenden", la "DIRECCION por el CONOCIMIENTO" ó la GESTION del CONOCIMIENTO.

Estos conceptos están haciendo virar el eje estratégico de la organización hacia las personas, hacia sus capacidades, hacia su conocimiento, como único elemento capaz, de manera permanente, de generar valor para el cliente, y convertirse, por tanto, en fuente "perenne" de ventaja competitiva sostenible (y no copiable).

Vamos a profundizar, a partir de aquí en el concepto de Organización-Empresa EN QUE INTEGRAN SU TRABAJO ESAS PERSONAS de las que venimos hablando.

II.- ORGANIZACION

¿Qué es una organización y cómo se la imagina uno?. ¿Qué tipos de problemas humanos se presentan dentro de una organización?.

Dar una definición de organización, por simple que sea, es difícil.

1.- ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

1.1. Coordinación

Hay que reconocer que la sola idea de organizarse, parte del hecho de que la persona sola, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. En la sociedad moderna la persona descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo.

La idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del "esfuerzo coordinado para la ayuda mutua".

1.2. Objetivos comunes

Para que la coordinación tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir y alguien tiene que estar de acuerdo con ellos. Por tanto, la segunda idea básica en el concepto de organización es el de lograr "objetivos comunes" a través de la coordinación de actividades.

1.3. La división del trabajo

Dentro de cada unidad grande siempre nos encontramos con unidades más pequeñas (dentro de una empresa, por ej., departamento de ventas, producción, etc.).

De acuerdo a algunas teorías, estas distinciones surgen de la noción fundamental de la "división del trabajo", la tercera propiedad común a las organizaciones humanas.

Los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización.

Estas fórmulas tan simples de dividir el trabajo no parecen funcionar tan óptimamente a medida que las organizaciones se vuelven más complejas. Para ver la organización como un conjun ——— to complejo de grupos interdependientes se hace necesario contar con un modelo de diferenciación más intrincado.

1.4. Integración

El cuarto y último concepto que se necesita para comprender la organización está muy relacionado con la idea de diferenciación y división del trabajo: si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. La forma más típica de integración, aunque no la única, es la "jerarquía de autoridad"; algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

Una idea esencial, entonces, que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración.

En la mayoría de las organizaciones la autoridad aparece investida en una jerarquía compleja de cargos y niveles. Idealmente, se supone que cada cargo tiene definida su propia área de responsabilidad y que teóricamente tiene toda la autoridad para asegurar que la parte de trabajo que le corresponde se realice de acuerdo con un plan más completo. La coordinación se puede implementar entonces si se diseña un manual en el que se asignen responsabilidades. Esta asignación la hacen,por lo general, aunque no necesariamente, los miembros en los niveles más altos del escalafón basados en criterios de división del trabajo y coordinación debidamente racionalizados para lograr el objetivo común.

1.5. Definición preliminar

Estos conceptos básicos que acabamos de presentar se pueden resumir en una definición preliminar de la organización que se parece mucho a la definición final que propusieron las primeras personas que teorizaron sobre la organización.

"Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Un aspecto importante de esta definición es que el objeto de coordinación son las actividades y no la gente. Desde el punto de vista de la organización basta sólo con enunciar las actividades o roles que se tienen que desempeñar para que el objetivo se logre. En una empresa, alguien tiene que comprar la materia prima, alguien tiene que diseñar el producto, alguien lo tiene que construir y alguien más debe encargarse de venderlo. Quien haga qué puede no ser importante para la organización, aunque sí puede ser pertinente en términos de cómo funciona realmente la organización.

Precisamente porque la organización está caracterizada fundamentalmente por roles y por un manual para su coordinación, existe independiente de quién esté en ella y puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros. En principio, la organización misma sólo cambia cuando se cambia el manual de roles y actividades, es decir, cuando las más altas autoridades o las personas que asumen esos roles proceden a redefinirlos.

Una organización tal y como la hemos definido, es lo que se llama una organización formal y que por el nombre se distingue de una organización social o de una organización informal.

Organización social es un patrón de coordinación que surge espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Existen diferentes tipos de organizaciones sociales como los clubes, la familia, la pandilla,...

Organización informal se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. El manual de la organización requiere la coordinación de sólo ciertas actividades. Por razones de diversa índole, sin embargo, los actores humanos que desempeñan los roles organizacionales, rara vez se limitan a realizar sólo las actividades que su propio rol estipula, estableciendo relaciones que trascienden las que formalmente se requieren. Este tipo de relaciones surgen en toda organización formal.

2.- UN MODELO DE ORGANIZACIONES FORMALES

Si a un empresario le pedimos que nos dé una idea de su organización, lo más seguro es que nos ofrezca un organigrama que muestre en dos dimensiones:

a) los niveles jerárquicos diferentes
b) las diversas áreas funcionales derivadas de la división del trabajo.

Sin embargo, si decidiéramos entrevistar a los miembros de la organización para determinar cómo funciona ésta en realidad y cómo se definen el status e importancia en ella, encontraríamos seguramente que el organigrama brinda una descripción incompleta y posiblemente inadecuada de la realidad.

Se requiere entonces algo más complejo. Veamos el siguiente gráfico propuesto por Schein en 1971, en el que se describen tres dimensiones básicas de una organización:

a) La dimensión jerárquica, que muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama.

b) Una dimensión funcional que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar.

→ da el grado de importancia.

c) Una dimensión de inclusión o centralidad, dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

ORGANIGRAMA DE 1 EMPRESA: - cómo se dividen el trabajo.
- cómo se repartiría el poder. (JERARQUÍA).

Algo que es cierto en la vida de una organización es el hecho de que uno no sólo tiene algo determinado que hacer y un nivel jerárquico o status formal sino que también puede uno variar en la medida que le den confianza y le permitan tener algo que ver con la toma de decisiones importantes, aun desde un nivel jerárquico relativamente bajo. Es común, por ejemplo, que un alto directivo consulte importantes decisiones con un encargado o con un trabajador con quien se ha relacionado por varios años o con quien ha compartido actividades fuera de la organización, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos que los separan. Se podría decir entonces que ese encargado o ese trabajador poseen un alto grado de centralidad en la organización aún en el nivel jerárquico en que se encuentra.

La dimensión de centralidad es entonces de particular importancia cuando la organización se mira desde el punto de vista de desarrollo, puesto que es posible que un grupo informal se dé y exista en una organización aún cuando no esté reconocido en el organigrama. Desde el punto de vista organizacional/directivo, es muy importante entender cómo surgen esos grupos informales y qué papel juegan en la marcha de la organización.

3.- ¿COMO SURGE UNA ORGANIZACION?

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas. Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal. Los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser reemplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización.

Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir al liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida. Esta estabilidad surge cuando la organización va más allá de lograr los objetivos originalmente propuestos y asume otras funciones (se convierte en organización empleadora, brinda sentido de pertenencia e identidad a sus empleados, juega un papel dentro de la comunidad, y permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer).

Por otra parte, cuando una organización, una empresa, no puede mantener su función primaria o básica de proveer un producto o un servicio con una ganancia razonable para sus dueños, entra en "quiebra" y deja de existir como organización a pesar de que sus miembros se pueden "reorganizar" como una nueva entidad.

Para entender el proceso de creación organizacional, se puede leer la biografía de algunos empresarios famosos. La investigación sobre creación organizacional es todavía muy incipiente.

De cualquier manera, lo que hoy encontramos, mayoritariamente, son organizaciones completamente desarrolladas, entidades que ya han desarrollado rutinas, normas y formas de hacer cosas, tradiciones, reglas, descripciones de cargos, su propio vocabulario y otros patrones que cualquier persona que desee entrar a la organización debe aprender. Como la organización es un hecho "dado", uno de los procesos más importantes es el de reclutar, entrenar y contratar nuevos empleados. Para el empleado, ese proceso es uno en el que él

tiene que aprender a funcionar en la organización, "entrar" en lo que se ha llamado "cultura de la organización".

4.- ¿EN FUNCIÓN DE QUÉ VAMOS A ORGANIZARNOS?

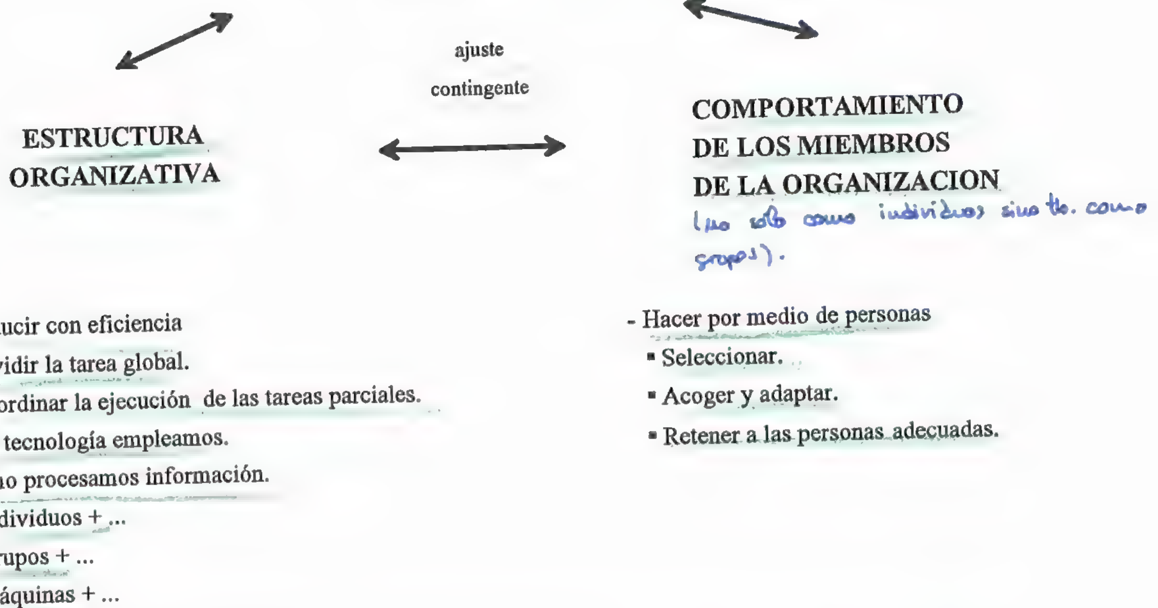
Hemos definido una organización, incluso, hemos explicado un posible modelo de organización formal.

Sin embargo, podemos organizarnos de muy diversas maneras. No existe un modelo ideal de organización sobre el que basarse o sobre el que copiar. Para definir **"nuestro"** modelo de organización necesitamos poner el hecho organizativo en relación con otros factores y elementos importantes que tienen lugar dentro y fuera de la propia organización o empresa.

Galbraith sugiere una respuesta a esta pregunta:

- Adaptación a largo plazo. (no es lo mismo vender en Asia q. vender en Eibar...)
- Definición de actividad:
  Mercado + Producto + Tecnología
  Ahora; en el Futuro. (es necesario intentar predecir lo q. va a pasar en el futuro).
- Satisfacer los objetivos de los grupos de interés clave.
- Desarrollar ventajas competitivas.
- Gestionar los recursos internos.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL — Hay q. ser consciente con lo q. se hace.



La estructura o el diseño organizativo de cualquier empresa no se crea en el vacío. El diseño concreto de la organización es fruto de muchas decisiones anteriores al momento presente y es también resultado de muchas acciones ya emprendidas y concluídas, y de las fuerzas

internas y externas que han ido dando forma y ofreciendo alternativas viables o satisfactorias en cada momento en la vida de la organización.

Galbraith en su modelo nos plantea tres conceptos en base a los cuales vamos a definir cómo nos vamos a organizar:

a) Estrategia Empresarial.
b) Estructura Organizativa.
c) Comportamiento de los Miembros de la Organización.

Además de estos conceptos, tomaremos decisiones respecto de cómo organizamos según los condicionantes de adaptación inmediata de la estructura organizativa a la realidad de la empresa.

Estos **"Condicionantes Inmediatos"** tienen su raíz en la situación concreta que la empresa o la unidad organizativa específica debe abordar. Dan lugar a enunciados o consideraciones respecto al "mejor modo de organizar" que rechazan una solución de carácter general y proponen que la estructura organizativa óptima dependerá de las circunstancias o contingencias en las que la empresa u organización debe operar (ejemplos de contingencias pueden ser la tecnología, la información,...).

Dado que los dos primeros elementos de análisis organizativo son más propios de otras asignaturas nos centraremos en el tercer elemento: el Comportamiento de los Miembros de la Organización, sin que, por supuesto, ello quiera decir, que uno de los elementos es más importante que los otros.

4.1. Aspectos de comportamiento en la organización

éxito o fracaso va a ser f. de actitudes / aptitudes.

Una de las características centrales del funcionamiento de las organizaciones es su necesidad de obtener resultados por medio de la actividad de personas (los miembros de la organización). Según las actitudes y aptitudes de los individuos, así tendremos dentro de la organización los comportamientos que necesitamos para hacer el trabajo, asegurar la coordinación y lograr una progresiva adaptación a los cambios internos y externos que se produzcan.

Por lo tanto, las personas que son miembros de la empresa y los comportamientos que observan son un condicionante muy importante de los resultados que la empresa logra en el presente y de su capacidad de obtener resultados en el futuro.

4.1.1. La **primera etapa** para conseguir que personas adecuadas pasen a formar parte de la organización es **proceder** a su **adecuada selección.** Los criterios a emplear para esta selección deberían estar orientados a potenciar los comportamientos y a alentar los procesos de los que depende la obtención de resultados.

Dentro del esquema propuesto inicialmente, los requisitos a cumplir por los nuevos miembros tendrán que ver con: la estrategia que la empresa va a seguir, la estructura organizativa existente y sus potenciales modificaciones, y los comportamientos inmediatos y

de futuro que puedan ser necesarios para la ejecución de la estrategia y el correcto funcionamiento de los procesos organizativos de la empresa.

4.1.2. Para lograr el pleno desarrollo de las posibilidades de los nuevos miembros es útil **establecer procesos de acogida y adaptación** de los mismos a los modos y maneras de su nueva organización. En general, se sirven varios propósitos al practicar dicho esfuerzo. Por una parte, se trata de impartir formación técnica y conocimientos específicos que los individuos recién integrados no poseen o necesitan actualizar. También se incluye en este apartado el saber hacer técnico propio de la organización. Por otro lado, este proceso de formación se utiliza además para facilitar a los nuevos miembros la asimilación de la cultura organizativa: los valores, creencias y comportamientos sancionados de modo favorable en su nueva empresa. En definitiva, lo que llamamos proceso de socialización.

4.1.3. Finalmente, una vez que el individuo se ha convertido en miembro de pleno derecho de la organización surge la **necesidad de retener a las personas adecuadas** dentro de la empresa.

La manera de estimular la permanencia de las personas que mejor observan los comportamientos que resultan más útiles para la obtención de resultados específicos y la supervivencia de la organización, es algo que depende de las recompensas o retribución que la organización entregue a sus miembros. Esta retribución la debemos entender en un sentido amplio: dinero, remuneración en especie, prestigio, status,...

Como parte de la respuesta a la pregunta inicial de **qué es dirigir organizaciones** podemos también hacernos las siguientes preguntas que conciernen a todos los miembros de la empresa, pero especialmente a aquellos que asumen responsabilidades directivas en la misma: ¿qué comportamientos cabe esperar de los directivos, especialmente de los gerentes?, ¿qué comportamientos de los directivos significan éxito o fracaso en el funcionamiento de la empresa?.

A este aspecto pueden darse varias respuestas y hay diversos autores que han tratado de responder a estas preguntas. Cada uno ha dado sus propias respuestas y lejos de ser excluyentes estas respuestas, se pueden considerar como complementarias. Aquí dejamos constancia de los roles del directivo citados por Henry Mintzberg.

Debemos subrayar de nuevo la importancia de los comportamientos de los miembros de la organización para llevar a cabo la implantación de la estrategia. El resultado de este último dependerá de las acciones que emprendan cada una de las personas de la empresa. La forma en que desempeñan sus tareas, y la congruencia y compatibilidad de las mismas con la estrategia adoptada, determinará sus posibilidades de éxito.

En cualquier caso, el ajuste entre la estrategia de la empresa y los comportamientos de las personas que forman parte de ella, debe ampliarse hasta incluir también el necesario ajuste con la estructura organizativa.

Las deficiencias potenciales que surgen en la práctica prueban la necesidad de proceder a un examen cuidadoso de la realidad organizativa de la empresa y a adoptar las decisiones adecuadas en cada caso. Pero para adoptarlas correctamente necesitamos de la capacidad de interpretar los hechos organizativos que se produzcan.

5.- RECLUTAMIENTO, SELECCION, ENTRENAMIENTO, SOCIALIZACION Y ASIGNACION DE PERSONAS A CARGOS

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

5.1. El proceso de socialización

Por socialización, en este contexto, vamos a entender el proceso de enseñarle a la persona que hemos seleccionado cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización; en otras palabras, aprender cómo "funciona" la organización.

El nuevo empleado tiene que aprender dónde tiene que estar en determinado momento, cómo vestir, cómo llamar al jefe, a quién consultar cuando se tiene una duda, qué tanto cuidado debe tener para hacer su trabajo y otra cantidad de cosas que a los veteranos les ha tomado mucho tiempo aprender.

5.2. Asignación de personas a cargos

La asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr con dos estrategias fundamentalmente diferentes basadas en premisas completamente diferentes.

Una de ellas, hace énfasis en seleccionar la persona para el cargo. El cargo es una constante mientras que a la persona se le considera una variable. A una persona se le puede seleccionar

y se le puede entrenar. De todo el recurso humano disponible uno trata de encontrar la gente que ya reúna los requisitos exigidos por la organización o aquella a quien por lo menos se le pueda dar entrenamiento.

La otra estrategia hace énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecúen a las capacidades y limitaciones de la persona. A ésta se le considera una constante y al cargo la variable.

Vamos a considerar que las dos estrategias pueden funcionar, de hecho, históricamente ambas han funcionado. El reto estriba en intentar que coexistan ambas estrategias. Parece posible ya que, por lo menos idealmente, el cargo se podría diseñar de tal manera que cualquier persona pudiera desempeñarlo.

Subyace en definitiva si es posible dentro de la organización, y en concreto dentro de la organización-empresa, mantener las dos perspectivas:

a) la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización y,

b) la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización.

6.- UTILIZACION Y MANEJO DEL RECURSO HUMANO

Cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente que necesita a sus cargos respectivos, debe preocuparse entonces de crear condiciones que permitan por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Tradicionalmente, a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una relación entre ellos y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece.

Esta cuestión se explica mejor si hablamos en términos de "contrato psicológico".

6.1. Contrato psicológico

La noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no necesariamente escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.

El empleado puede tener expectativas respecto de la organización para que ésta le trate como un ser humano, que le brinde trabajo, que le dé facilidades que satisfagan sus necesidades, que no le cree más necesidades de las que ya tiene, que le dé oportunidades de crecer y aprender más, que le retroinforme de cómo realiza su trabajo, etc.

La organización, por su parte, puede tener expectativas respecto del empleado para que, por ejemplo, dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que le guarde secretos de la organización, etc.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización, y las del individuo. Lo que ese individuo espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que espera a los 50. En la misma forma lo que la organización espera de una persona durante un período acelerado de crecimiento puede ser muy diferente de lo que espera en un momento de crisis.

7.- COORDINACION E INTEGRACION ENTRE LAS PARTES DE LA ORGANIZACION.

Ya hemos comentado anteriormente que la división del trabajo es un aspecto esencial de la organización. Pero esta división del trabajo puede tener su inconveniente en que cada una de las suborganizaciones que se derivan de esta división (por ej., ventas, producción, ingeniería, etc.), se centre en alcanzar sus propios fines. Es decir, lo que en principio para la organización original es un medio (ventas, por ej., para conseguir dar a conocer su producto) se puede convertir en un fin (ventas se convierte en una organización propiamente cuyo objetivo o fin es alcanzar un volumen de ventas de tales unidades). Es decir, cada unidad puede desarrollar sus propios objetivos y propósitos.

La competencia por los recursos limitados se presenta, entonces, si cada departamento infla su presupuesto para aumentar su eficiencia o si cada uno de los departamentos quiere asegurarse para sí la gente más apropiada, en lugar de cedérselos a aquellos que más los necesitan.

Por consiguiente, uno de los más graves problemas que tiene que enfrentar la organización es la integración de sus partes para asegurar que toda la operación funcione eficientemente.

A medida que la gente se identifica con su unidad, su sentido de pertenencia empieza a relacionarse más con su actuación en el trabajo y se les hace cada vez más difícil entender los problemas que tienen que afrontar otras unidades o toda la organización en general. Es muy posible también que trabajen sólo para asegurar el éxito de su propia unidad y que sean completamente indiferentes u hostiles a los otros grupos. La organización formal, a menudo, se encarga de fomentar este proceso al premiar la competencia entre los grupos, y al estimular la sensación de pertenencia de cada persona a su propio grupo.

Es evidente que el sentido básico de identidad de una persona emana esencialmente del contacto personal con otros miembros del subgrupo, y mucho menos de lo que la organización reglamenta formalmente.

Esto hace que en la organización se establezcan patrones informales que en una u otra forma influyen y alteran lo más formales.

8.- CRECIMIENTO, SUPERVIVENCIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

8.1. Supervivencia

Todas las organizaciones existen en multiplicidad de contextos. Existen dentro de la cultura y dentro de la estructura social de la sociedad, coexisten también con otras organizaciones que tienen propósitos similares manteniendo diferentes relaciones, etc.

Para poder sobrevivir, la organización tiene que tener alguna función útil. Los objetivos comunes que se plantean los miembros de la organización tienen que traducirse en algún producto o servicio que sea de utilidad a los miembros de la organización y a los de otras organizaciones o al público en general.

Para **sobrevivir**, la organización tiene que seguir desempeñando su función primaria por medio del reclutamiento, utilización apropiada, motivación e integración de la gente que le sigue.

8.2. Crecimiento organizacional

Cuando llegamos al crecimiento organizacional empezamos a descubrir posibles problemas psicológicos.

Por ejemplo, el crecimiento organizacional de una empresa comercial puede perfectamente implicar que se desarrollen nuevos productos y nuevos procesos para fabricar productos que permitan aumentar la capacidad competitiva de la compañía.

Esas nuevas ideas de productos y procesos salen desde luego de la gente, y aquí es donde aparecen los problemas psicológicos. La organización, por consiguiente, tiene que enfrentarse al problema de cómo crear un medio y una serie de políticas administrativas que no solamente permitan que la tarea primordial se pueda realizar eficientemente sino que además permita estimular la innovación y la creatividad[4].

El problema no es tan sencillo como parece porque muchos de los procedimientos que las organizaciones utilizan para aumentar la efectividad diaria conlleva a crear un clima psicológico en el que se castiga en realidad la innovación y la creatividad.

8.3. Efectividad organizacional

Los problemas de crecimiento están muy relacionados con los problemas de adaptación y cambio y de su manejo. Hoy en día muchas organizaciones se encuentran en un medio dinámico. El cambio tecnológico que se presenta a una velocidad increíble crea constantes problemas de obsolescencia. Los cambios sociales y políticos que se presentan en todo el mundo crean una demanda constante de nuevos servicios y de la expansión de los ya existentes.

---

4 Recordar la Gestión y Dirección del Conocimiento citadas en la Introducción.

Estas presiones del medio no sólo requieren creatividad por parte de todos los miembros de la organización sino que también implican un problema psicológico más fundamental. Este problema se puede conceptualizar de la siguiente manera: buena parte del cambio social y tecnológico del momento es completamente imprevisible. Es muy difícil determinar cuál puede ser el contexto en el que las organizaciones tendrían que funcionar dentro de los próximos 10 años. Por consiguiente, si las organizaciones se tienen que adaptar a cambios tan rápidos y tan imprevisibles, tendrán entonces que desarrollar cierta flexibilidad y la capacidad para enfrentarse a una variedad de estos nuevos problemas.

Estas características se encuentran esencialmente en las personas de la organización. Si los directivos y los empleados son flexibles, el manual organizacional se puede alterar consciente e irracionalmente para confrontar esas situaciones externas cambiantes, pero si los miembros de la organización insisten en cerrarse en un patrón rígido de acción, la tarea de alterar el manual puede ser un ejercicio completamente inútil. El problema psicológico de la organización se convierte por consiguiente en cómo desarrollar en el personal la clase de flexibilidad y adaptabilidad que la organización puede necesitar para sobrevivir ante un medio cambiante.

II.- GRUPOS

1.- DEFINICION DE UN GRUPO

¿Qué es un grupo?. ¿En qué se distingue un grupo de una multitud?. Para definir qué es un grupo vamos a utilizar la definición dada por Schein:

Un grupo es cualquier número de personas que:

a) interactúan unas con otras
b) son psicológicamente conscientes unas de otras
c) se perciben a sí mismas como un grupo.

2.- TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Grupos formales

Los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforma un gerente o un director de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional.

Los grupos formales pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren conformados:

a) Grupos formales permanentes, por ejemplo, el comité de dirección o el departamento de ventas.

b) Grupos formales temporales, por ejemplo, un comité creado para reducir los costes de un producto sin rebajar la calidad.

2.2. Grupos informales

La tendencia a conformar grupos informales existe porque todos tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas. La operatividad de esta tendencia a crear grupos, depende sin embargo de caracteres formales de la organización como, por ej., la localización física de la gente, los horarios, el tipo de trabajo a realizar, etc.

Los grupos informales casi siempre surgen si las oportunidades existen. Estos grupos se pueden convertir en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización.

Un gerente o un director que teme el impacto de este tipo de grupos, diseña los puestos o el ambiente físico de trabajo de tal manera que se elimine la posibilidad de que se dé una interacción significativa entre los empleados. Por ej., una empresa guipuzcoana, multinacional para más señas, establecía como política de empresa el promocionar a puestos directivos a todos aquellos que destacaban fuertemente como líderes sindicales.

2.2.1. Tipos de grupos informales

Según Dalton se pueden clasificar en varios tipos:

a) Horizontales: son los más comunes. Dalton los define como asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan más o menos en la misma área.

b) Verticales: se forman por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes.

Este tipo de grupos se pueden dar por la amistad previa que puede existir entre sus miembros o por la necesidad que tenga cada uno de lograr sus metas. Algunos de estos grupos juegan a veces un papel importante en la comunicación que se da de abajo hacia arriba y viceversa.

c) Mixtos o de Azar: se componen de miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física. Estos grupos pueden surgir por intereses diferentes o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir. Por ej., el jefe de producción con los operarios de mantenimiento para ganar agilidad, rapidez y fiabilidad en la reparación de las máquinas, sin pasar por la organización formal.

3.- FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS GRUPOS

Si los grupos existen es porque desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la organización.

3.1. Funciones organizacionales formales

Son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. ¿Para qué nos puede interesar como dirigentes crear grupos?,

a) Realizar una tarea. Pueden servir para realizar una tarea, compleja e interdependiente que a una sola persona le resultaría difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.

b) Generar nuevas ideas o soluciones creativas.

c) Funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es, en cierto modo, interdependiente (por ej.: Comité Producto: Comercial, Producción, Diseño, Inversiones).

d) Mecanismo de resolución de problemas. Si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución.

e) Implementación de decisiones complejas (por ej., traslado físico de fábrica).

f) Medio de socialización o entrenamiento.

3.2. Funciones psicológicas individuales

Los miembros de una organización tienen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número. ¿Para qué nos pueden interesar como personas los grupos?.

a) Satisfacer nuestras necesidades de afiliación, es decir, nuestras necesidades de amistad, apoyo natural y afecto.

b) Confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismo. El grupo es una fuente importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quiénes somos, qué status tenemos, qué tan valiosos somos, y por consiguiente, qué tan dignos nos sentimos.

c) Establecer y comprobar la realidad social. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social, discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.

d) Reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia. Por ejemplo, cuando varios trabajadores están de acuerdo en que un jefe demasiado exigente les produce cierta inseguridad, llegan al consenso de que los trata como esclavos y desarrollan estrategias para enfrentarse con él, el proceso reduce la incertidumbre y la ansiedad que produce el no entender que está pasando.

e) Resolver los problemas o realizar las tareas del grupo: *A un grupo de trabajadores de una compañía electrónica les molestaba que su jefe hiciera visitas sorpresas para ver cómo iba el trabajo. Con gran parte del equipo de trabajo que utilizaban idearon un sofisticado sistema de alarma electrónico para detectar cuando iba a aparecer su jefe.*

4.- CUANDO NO SE DEBEN USAR LOS GRUPOS

A pesar de que los grupos tienden a ser un fenómeno humano universal, no deja de ser de suma importancia determinar cómo y cuándo se deben utilizar, particularmente en el sentido formal de determinar cuándo si y cuándo no se le debe dar una tarea o un problema a un grupo.

Se han estudiado tres conjuntos de fenómenos relacionados directamente con este problema:

4.1. La habilidad del grupo versus el individuo para resolver problemas.

La pregunta a contestar es: ¿qué es más eficaz para resolver problemas: el grupo o el individuo?.

No hay respuestas definitivas a la pregunta. En general:

a) El grupo tiende a ser más útil que el individuo cuando el problema tiene muchas facetas y cuando cada uno de los miembros del grupo tiene habilidades o información diferente o complementaria que se pueda utilizar en el proceso de resolución de un problema.

b) Otra situación favorable para la utilización del grupo es cuando la toma de una decisión requiere la ayuda de mucha gente para que esta decisión se ponga en práctica. Cuando la gente tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones, existe más posibilidad de que se comprometa con su implementación que cuando alguien les impone la decisión. (Por ejemplo: realización Plan Estratégico).

c) Si se decide utilizar un grupo para resolver el problema, el líder se debe asegurar de que todos los participantes tengan claras las tareas y los objetivos del grupo y asegurarse también de que todos trabajarán en la misma dirección.

4.2. La disposición del grupo versus el individuo para correr un riesgo

La pregunta aquí es: cuando se trata de asumir un riesgo, ¿es mejor que lo asuma un grupo o que lo asuma el individuo?.

A nivel vulgar, hoy son ya conocidas dos disposiciones sobre esta pregunta, en cierto modo, contradictorias:

a) Las decisiones importantes debe siempre tomarlas el individuo y no el grupo, porque éste tiende a ser muy conservador e incapaz de actuar sin "temores".

b) Al grupo nunca se le debe permitir que tome una decisión porque a nadie se le puede responsabilizar de nada.

Sin embargo, esto ha sido cuestionado tras la publicación de unos estudios de Stoner y Marquis conocidos como fenómenos de "cambio riesgoso".

Según estos estudios, los grupos tienen la tendencia a tomar alternativas de decisión que pueden representar un "riesgo más serio" que el que se pudiera preveer si se calculara el riesgo promedio que correría cada uno de los miembros individualmente.

Aunque hay varias explicaciones a este fenómeno, ninguna de ellas llega a ser convincente como para explicar **por qué** se da.

En cualquier caso es un fenómeno que hay que tener en cuenta cuando se forma un grupo y sobre todo si se pretende que éste tome alguna decisión.

4.3. Opinión de grupo.

Janis dirigió una serie de investigaciones de tipo histórico sobre el fenómeno de "opinión de grupo", y descubrió que la mayoría de las decisiones de tipo político se toman sobre la base de un **procesamiento incompleto de información pertinente** y de la **supresión activa de opiniones contrarias y minoritarias.**

Puso tres ejemplos claros:

a) La decisión tomada en 1.950 de enviar al general Mc Arthur al río Yalu en Corea, ignorando la información que se tenía ya de que los chinos entrarían, como consecuencia, en el conflicto.

b) La decisión que se tomó en 1.941, durante la 2ª Guerra Mundial, de no prepararse adecuadamente para resistir un posible ataque a Pearl Harbour, a pesar de que había indicios de que podría producirse un ataque.

c) La decisión que se tomó en 1.962 por parte del presidente Kennedy de invadir a Cuba y Bahía Cochinos a pesar de que se sabía que Castro podría fácilmente repeler el ataque.

En cada uno de estos casos se encontraron pruebas de que un grupo de consejeros llegaron a una opinión unánime y que durante varias reuniones las opiniones contrarias se ignoraron, se sancionaron sistemáticamente o sencillamente no se dejaron aflorar, evitando así que la persona que debía tomar la decisión final contara con toda la información y viese todas las opciones.

De acuerdo a sus investigaciones, Janis identificó los siguientes síntomas de que aparecería la "opinión de grupo":

a) El grupo comparte una ilusión de invulnerabilidad.

b) El grupo se dedica a una racionalización colectiva para hacer a un lado la información que no parezca tener mucho sentido.

c) El grupo llega a creer en el valor moral inherente de lo que quiere hacer.

d) El grupo crea estereotipos con relación a otros grupos o a los de los que disienten.

e) El grupo presiona directamente a los que disienten para tratar de callarlos.

f) Cada miembro del grupo empieza a cuestionar su propia opinión en virtud quizás de la duda que les producen las alternativas que se proponen.

g) El grupo empieza a creer que ha alcanzado unanimidad porque ya no hay nadie que disienta.

h) Algunos miembros del grupo empiezan a jugar el papel de "vigilantes de opinión" (personas que protegen al líder contra los puntos de vista contrarios).

Estas condiciones no son universales pero nos sirven para identificar cuándo puede estar apareciendo este fenómeno de "opinión de grupo".

Si el líder no está preparado para escuchar opiniones contrarias, no debiera entonces permitir que el grupo participe en la toma de decisiones. Es muy fácil que el grupo se convierta en un instrumento por medio del cual sus miembros sólo confirman lo que creen que el líder quiere.

Esto implica que es esencial que al gerente se le dé entrenamiento en cómo conducir una reunión, de tal manera que se puedan detectar los síntomas de la "opinión de grupo" y pueda también contrarrestarlos si se presentan.

III.- LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO Y COMPLEJO

Cuando al iniciar el tema intentamos definir la **ORGANIZACION** la definimos como "la coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico, a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad".

Lo que se conoce como "teoría clásica de la organización" suscribe, en su gran mayoría, la definición que acabamos de comentar.

Hay una gran cantidad de factores, sin embargo, que hacen que esta definición sea engañosa y poco realista:

- Las presiones que la organización recibe del medio en que existe.
- La dinámica interna de la organización que resulta de las aspiraciones y necesidades humanas.
- La forma como estas necesidades y aspiraciones cambian.
- El hecho de que la gente forme grupos formales e informales, etc.

Lo que se necesita entonces es una definición mucho más dinámica, que refleje la realidad de la motivación humana, de la dinámica de grupos y de los fenómenos de carácter intergrupal.

Sin embargo, esta definición se hace díficil porque tratamos temas que tienen que ver con la estructura y diseño de la organización, con las relaciones entre la organización y su medio, con la efectividad y bienestar organizacional y, finalmente, con el problema del cambio organizacional, conceptualizado a través de programas que se conocen hoy con el término de Desarrollo Organizacional.

Lo dejamos aquí puesto que es un tema en el que se profundiza en otras asignaturas de la Licenciatura.

Críticas a la EPA

Elordi cree que el paro aumentará en enero

EXPANSIÓN. Madrid

El director general del INEM, Alberto Elordi, adelantó ayer que la tasa de paro del mes de enero no será buena y recordó que tradicionalmente es un mes en el que suele aumentar el número de desempleados. En 1995, el paro se incrementó en 29.600 personas en enero. Tras insistir en que la Encuesta de Población Activa no mide bien el desempleo "ya que le falta un millón largo de ocupados", Elordi reconoció que, a pesar de los avances, España tiene un "problema a la hora de emplear a las mujeres". Reiteró que los colectivos más afectados por el desempleo son los jóvenes y las mujeres y señaló que se está trabajando en la buena vía para paliar este problema, ya que "en los últimos 12 años se han incorporado al mercado laboral 2 millones de mujeres".

Un 10% en enero

Fuerte alza de la venta de vehículos industriales

EXPANSIÓN. Madrid

Las ventas de vehículos industriales aumentaron un 10,62% en el pasado mes de enero, alcanzando las 11.833 unidades, según datos de la patronal de fabricantes de coches y camiones Anfac. Todos los segmentos experimentaron aumentos de matriculaciones, a excepción de los vehículos comerciales ligeros, en el que cayeron un 1,83 por ciento. De las ventas totales, 4.497 correspondieron a vehículos comerciales ligeros, 4.530 a furgones, 2.244 a camiones y 562 a autobuses y autocares. Por su parte, las matriculaciones de vehículos todo terreno aumentaron un 36,33% en el primer mes del año y llegaron a las 2.938 unidades.

En cuanto al pasado ejercicio, se vendieron 138.293 vehículos industriales, un 5,30% más que en 1994.

El Ejecutivo de Tokio dijo ayer que la economía está "empezando una moderada recuperación", un anuncio que puede ser prematuro, escribe **Pablo Pardo.**

El Gobierno japonés decide que la recesión se ha terminado

La economía está empezando una moderada recuperación". Así de categórico es el último informe mensual de la Agencia de Planificación Económica (EPA, según sus siglas en inglés) del Gobierno japonés. Ese optimismo se basa en las mejores perspectivas para las exportaciones, el aumento de la inversión y la revitalización de la construcción. Pero la situación no es como para lanzar las campanas al vuelo, y el ministro Shusei Tanaka, máximo responsable de la EPA, afirmó que Japón no está "completamente" iniciando su fase de recuperación.

En cualquier caso, la mejora de la coyuntura puede señalar la luz al final del túnel en el que entró la segunda mayor economía del mundo en 1992, y que ha hecho que, desde entonces, su PIB sólo haya crecido a una media del 0,4% anual, según los datos de la OCDE. La cifra, ya de por sí baja, es espectacular si se compara con las cifras del período inmediatamente anterior: entre 1988 y 1991 la media de crecimiento fue del 5 por ciento.

Amenazas

Entre las amenazas que persisten ocupa un lugar relevante la desregulación de la economía. No obstante, en ese apartado, se están realizando ciertos avances, en parte porque los propios empresarios japoneses están cambiando de mentalidad y se empiezan a cuestionar la utilidad de los *keiretsu* –la integración vertical de las empresas, mediante acuerdos de cooperación y cruce de participaciones–.

Otras asignaturas pendientes son las secuelas de la *burbuja* inmobiliaria de los años ochenta –ver información adjunta– y sus secuelas en la vida política.

Además, la recesión ha traído un puñado de problemas nuevos que han occidentalizado la economía de Japón. Así, después de que el Gobierno se haya gastado unos 65 billones de pesetas desde 1992 en diferentes medidas para estimular la demanda, el déficit público puede llegar del 4,2% del PIB este año. A esto se une un paro en niveles récord desde hace meses, aunque sólo afecta al 3,4% de la población. La crisis del empleo no contribuirá a revitalizar el consumo, pese a que los tipos de interés oficiales están en el 0,5%.

INCERTIDUMBRE

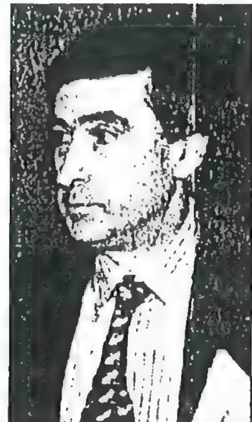
La crisis inmobiliaria cerca a Hashimoto

La crisis de las *junsen* –cooperativas de créditos hipotecarios– ha supuesto un obstáculo imprevisto para Ryutaro Hashimoto, que mañana cumple un mes como primer ministro de Japón. Su plan de rescate de las *junsen* por un valor de 6.800 millones de dólares –unos 850.000 millones de pesetas– ha levantado las iras de la población y de la oposición, que no quiere que se invierta dinero público en ayudar a unas sociedades que, ante una increíble –y sospechosa– pasividad gubernamental, sobrepasaron en los años ochenta los límites legales de su actividad y entraron en otros campos del sector inmobiliario. La consecuencia ha sido que, de una cartera de créditos de unos 12,5 billones de pesetas, el 89% ha sido declarado irrecuperable.

Abre un nuevo debate sociolaboral

El Ejecutivo vasco pide más participación de los empleados en la empresa

M.A.FUENTES. Bilbao


Ramón Jáuregui

El Gobierno vasco abrió ayer un nuevo debate en España dentro del mundo de las relaciones laborales, con la mente puesta en la creación de empleo y en la mejora de la productividad.

Según el consejero de Economía y Trabajo, el socialista Ramón Jáuregui, el siglo XXI exige "una nueva cultura sociolaboral, que supere el viejo concepto de enfrentamiento entre trabajadores y empresarios". Con esta idea, el Gobierno vasco va a proponer a los legisladores y a agentes económicos y sociales "una reflexión" sobre la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, a fin de desarrollar el riesgo compartido. En concreto, el viceconsejero de Economía, Francisco Egea, propuso la conversión de los pluses de antigüedad en una participación en beneficios.

Productividad

Según Egea, esta "economía de la participación" –que puede llevarse también a la gestión y al capital de la empresa– está dando ya sus frutos en compañías como CAF, Grupo Mondragón y Corte Inglés, con aumentos de productividad del diez por ciento.

El Departamento de Economía vasco abrió ya el pasado otoño el debate en España sobre el reparto del empleo, con unas jornadas internacionales celebradas en Bilbao. Ahora, saca a la luz la idea de la participación de los trabajadores, en la convicción de que, con ella, se conseguirán mejores resultados empresariales, se reducirá el paro, y se logrará mayor estabilidad en el trabajo y la producción.

Esta filosofía está muy extendida en Japón, Corea, Taiwán, Estados Unidos, Francia y Reino Unido. En España tiene una repercusión mínima.

El sector teme una recesión si persiste la debilidad del consumo

El tirón de las exportaciones salvó en 1995 la grave crisis del textil

EXPANSIÓN. Madrid

La debilidad del consumo, pese a la recuperación del resto de indicadores macroeconómicos, está castigando de forma especial a la industria textil, muy dañada durante el periodo de crisis. Debido a esta atonía, la producción de las empresas –275.000 millones de pesetas– volvió a permanecer estancada en 1995, según datos del Centro de Información Textil y de la Confección. No obstante, el tirón de las exportaciones, que crecieron un 25%, permitió compensar en parte la caída de las ventas en el mercado interior. Las importaciones sólo aumentaron un uno por ciento.

Los empresarios temen, no obstante, que el sector entre en una fase de recesión, "ya que la exportación no puede por sí sola compensar la caída de la demanda". El Centro de Información Textil prevé un crecimiento del consumo del 2,5% 1996, lo que se traducirá en un incremento de la demanda de vestuario inferior al uno por ciento, por lo que es previsible que la producción permanezca estancada también este año. El sector tiene está semana en Madrid un oportunidad para tomar el pulso al mercado. Ifema, la feria de Madrid, abre sus puertas el miércoles a la *Semana Internacional de la Moda*, que reúne a 160 empresas –un 30% más que en la anterior edición–, la mayoría de Madrid, Cataluña y Valencia.

LA INDUSTRIA DEL VESTUARIO EN ESPAÑA

	Género de punto	Confeccion	Total
Empresas	1.000	4.500	5.500
Empleo (número de personas)	28.500	151.500	180.000
Producción (millones de ptas.)	275.000	1.105.000	1.380.000
Valor añadido (millones de ptas.)	107.000	465 000	572.000
Exportaciones (mill. de ptas.)	75.000	100.000	175.000
Importaciones (mill. de ptas.)	135.000	215.000	350.000

■ La producción de la industria de confección permaneció estancada el año pasado en 275.000 millones de pesetas



▶ **El BCH prevé que el PIB suba un 2,7% en 1996.** El aumento es 0,7 puntos inferior a la previsión oficial, que es del 3,4 por ciento. El BCH señala que los previsibles descensos de los tipos de interés -apuesta por una bajada del precio del dinero de un punto- permitirán relanzar el proceso de recuperación a partir de mediados de año, gracias a la demanda interna, que crecerá este año un 3,1 por ciento.

▶ **La economía cántabra crecerá un 2,5% este año.** Las perspectivas de crecimiento económico de la comunidad autónoma para 1996 se están moderando, según el último informe de coyuntura de la cámara de comercio de la comunidad autónoma.

▶ **El PP pedirá aumentar la cuota láctea.** El Partido Popular pedirá a las instituciones europeas aumentar en al menos un millón de toneladas la cuota lechera asignada a España, que actualmente es de 5,4 millones, según anunció ayer el diputado del PP Miguel Ramírez.

▶ **Pesimismo del 'Buba' sobre el empleo en Alemania.** El economista jefe del Bundesbank, Otmar Issing, declaró ayer a la agencia *Reuter* que la mala situación de Alemania en cuanto a actividad económica en general y a empleo en particular se debe a "problemas estructurales", por lo que la actual situación durará meses". Issing respondió a las críticas formuladas a la dura política monetaria del banco central alemán afirmando que "la política monetaria no es la clave para un mayor crecimiento económico".

CALIDAD DEL MANAGEMENT, CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

Willy A. Sussland define la calidad del management y la de los recursos humanos y presenta en un modelo los factores sobre los cuales puede actuar el management para optimizar la calidad de los Recursos Humanos.

Nuestro vocabulario no siempre logra seguir la rápida evolución de nuestros conocimientos y, por otra parte, se atribuyen diferentes significados a determinadas palabras. Este es el caso respecto de la palabra "calidad", que aquí definimos como el valor añadido percibido por los derechohabientes.

Toda empresa se justifica por el valor añadido, percibido por sus cinco derechohabientes (clientela, comunidad, subcontratantes y asociados, personal y accionistas).

El management añade valor al gestionar las cinco "P" del logro o resultado (la política de empresa, los procesos, el personal, los productos y los copartícipes), a fin de satisfacer las expectativas de los cinco derechohabientes.

Lo que aquí nos interesa es el valor añadido por el management en la gestión de un factor de logro especialmente importante: el personal.

La calidad de los recursos humanos.

En lugar del término "personal", el cual implica el inventario de los presentes, preferimos el de recursos humanos, el de recursos que añaden valor. En los RH incluimos los colaboradores a todos los niveles, dependientes o independientes, que añaden valor al implicar sus competencias, su comportamiento y su creatividad, a fin de permitir a la empresa realizar sus objetivos.

Las competencias abarcan la destreza profesional, el comportamiento, el saber cooperar, la creatividad y la capacidad de innovar. Estos son los tres atributos de la calidad de los RH. Las competencias y el comportamiento con las actitudes subyacentes influyen en la creatividad. Los RH añaden valor en el marco del ciclo de Shewhart Plan-Do-Study-Act, del que podemos retener los siguientes elementos:

• Los RH gestionan y generan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos. Con ello ponen en juego todos los demás recursos.

• En las fases de planificación y estudio del ciclo arriba mencionado, los RH contribuyen a la recogida y comunicación de los conocimientos, así como a la

creatividad, con ocasión de la búsqueda y aplicación de soluciones.

Algunos autores subrayan acertadamente que la creatividad, contribución sublimatoria de los RH, es el último recurso para garantizar una ventaja competitiva duradera, siempre que en última instancia las ventajas basadas en los costes puedan ser alcanzadas por los competidores.

• En las fases de ejecución y mejora del ciclo de Shewhart, los comportamientos de los colaboradores y las actitudes subyacentes pueden influir en el valor percibido por los clientes internos y externos. Debido a la parte siempre creciente de los servicios en nuestras economías, las competencias y los comportamientos implicados por los colaboradores, en su contacto con la clientela, constituyen un factor crítico de éxito. Para cualquier tarea importante, resulta conveniente precisar las competencias, los comportamientos y la creatividad deseados. Estos tres atributos de la calidad de los RH deben ser objeto de seguimiento y mejoramiento continuos.

Modelo de gestión de la calidad de los RH.

La capacidad de los RH de añadir valor depende de la calidad del ambiente interno y, especialmente, de la satisfacción que los colaboradores experimentan en el ejercicio de sus funciones, así como en las relaciones interpersonales en el seno y en el exterior de su empresa.

Para lograr y mantener el nivel de satisfacción deseado de los colaboradores, el management diseña la arquitectura de su ambiente interno, teniendo en cuenta la posición de la empresa en su entorno externo. Más adelante presentamos un modelo que hemos desarrollado para identificar los elementos gestionables y medibles del ambiente interno que influyen en la calidad de los RH.

El modelo se fija en los factores que influyen en el aspecto racional, así como en los que tratan de la faceta emocional, ya que, según hacía notar L. Perlman, PDG de Ceridan Corp., únicamente la combinación de la cabeza y el corazón permite valorar plenamente las fuerzas vivas de la empresa. El aspecto relacional es, a su vez, influido por el racional y el emocional.

El modelo comprende dos niveles:

• El primer nivel esquematiza los factores que permiten al management que se comparta la causa común y los valores comunes. Esta base propicia un clima de confianza entre las personas, el cual engendra, a su vez, la cooperación y el compromiso de los colaboradores. Tales elementos condicionan los atributos de la calidad de los RH y, como consecuencia de ello, la eficiencia o ineficiencia de toda organización. Recordemos que, según una encuesta realizada por S. Covey sobre 3.000 individuos, la falta de confianza entre las personas se considera el problema primordial de las organiza-

ciones americanas.

• El segundo nivel de nuestro modelo esquematiza los factores que permiten al management establecer y mantener un ambiente interno libre de obstáculos y temores, posibilitando, así, a los RH expresarse con plenitud.



Esquema: Los factores que actúan sobre la calidad de los recursos humanos.

Primer nivel: las estrategias y los símbolos.

Una vez definida la misión o actividad de la empresa, la alta dirección fija y comunica su visión, es decir, los objetivos que pretende alcanzar y las ventajas que de ello derivan para todos los derechohabientes, en especial para los colaboradores.

El management comunica la importancia y la urgencia de la estrategia que permite poner en práctica la visión, estimulando, así, el compromiso de los colaboradores. No obstante, para hacer subir la adrenalina, el management debe garantizar asimismo la compatibilidad y la sinergia entre la estrategia y los símbolos que traducen los valores compartidos.

Los valores compartidos son principios y creencias que inspiran a un grupo de personas de manera constante y poderosa y condicionan determinados comportamientos. Los valores compartidos se refieren, entre otros, a la imagen de la empresa, de sus productos y servicios y de su ambiente interno y externo. Constituyen la base de la cultura de la empresa.

Las personas injertan en los valores compartidos sus sentimientos de identificación y pertenencia, seguridad, comodidad y confianza hacia los demás. Tales valores compartidos persisten pese a los

cambios en el ambiente interno o externo, siempre que se hallen profundamente anclados. Confieren cierta estabilidad a la organización y permiten a los colaboradores sentirse a gusto para explorar e innovar.

Por supuesto, el top management imprime su huella en los valores compartidos, si bien debe tener en cuenta las huellas de la cultura regional. Aparte de tolerar las diferencias culturales, es preciso saber valorarlas. Determinadas sociedades japonesas y occidentales han utilizado hábilmente ciertos elementos de la cultura regional para reforzar la cultura de empresa deseada.

La cultura de empresa desemboca en valores relacionales, que son reforzados y canalizados por el código de conducta, así como en valores relativos a las tareas que facilitan la aplicación de la estrategia.

Segundo nivel: los sistemas y las estructuras.

Reposan en la visión y en los valores compartidos, es decir, el management hace brotar las fuerzas vivas de la empresa. Se trata ahora de organizar el entorno en el cual van a desplegarse.

Conviene, en primer lugar, ordenar las estructuras, las relaciones entre las personas y sus poderes, a fin de establecer lo que llamamos un espacio abierto, sin trabas entre las diferentes funciones y niveles. Se trata, en particular, de clarificar y garantizar la eficiencia:

- de las prioridades,
- de la distribución de los poderes,
- del ejercicio de los poderes,
- de la cohesión y coherencia de los grupos a todos los niveles,
- de las interconexiones funcionales y jerárquicas.

Los conflictos interpersonales derivan por lo general de incompatibilidades organizativas, más bien que de incompatibilidades de adaptación. La arquitectura horizontal, basada en los procesos primarios y la pirámide invertida, contribuye a eliminar los obstáculos, fuente de conflictos.

Mas para evitar que la lean organization no se convierta en una mean organization, la arquitectura debe sustituir la separación tayloriana entre decisores/controladores y ejecutores por los siguientes cinco roles, a saber:

- el líder
- el formador o facilitador
- el asesor o coordinador
- el co-responsable o miembro del equipo
- el responsable o patrón

Los cinco roles.

El líder conduce su equipo hacia la realización de los objetivos, sin perder de vista el marco más amplio en el que se participa. El líder debe organizar los medios para triunfar. Estimula y recompensa a su grupo. Debe tratar de com-

prender antes de ser comprendido. El líder debe garantizar, asimismo, lo que R. Pascale llama el equilibrio entre el desacuerdo constructivo y la conformidad beata y, llegado el caso, arbitrar los conflictos. Si el líder propugna la innovación y la pasión por la aventura, como preconiza Tom Peters, debe dar al grupo un margen de error, y proponerle lo que llamamos redes de protección, es decir, sistemas aptos para prevenir errores que puedan entrañar consecuencias graves para los colaboradores y para la empresa.

El formador desarrolla las competencias requeridas en el seno de cada disciplina, así como la voluntad de mejorarlas. Puede evaluar las competencias de las personas y proponer programas de perfeccionamiento.

El asesor ayuda a los RH a valorar competencias y comportamientos. Su rol principal consiste en dar a los colaboradores confianza en sí mismos. Los psicólogos industriales nos enseñan que toda persona que carece de confianza en sí misma experimenta graves dificultades para confiar en las demás. Ahora bien, según hemos hecho notar antes, sin confianza no cabe cooperación ni compromiso.

Resulta ilusorio pretender que se adopten los símbolos del grupo por decreto o adaptar valores individuales a ciertas situaciones. Para ser compartidos, los valores deben ser vividos. El líder y el asesor deben organizar experiencias que permitan a los individuos vivir los símbolos, apreciar el valor y compartir la emoción en el marco de ritos y celebraciones que institucionalizan y refuerzan los símbolos de la empresa.

La volatilidad de los mercados, la evolución tecnológica, las turbulencias del mercado global hacen que las organizaciones innovadoras, flexibles y rápidas, superen a sus competidores más lentos y torpes. Para aproximar la acción a la situación, se han descentralizado las actividades, no sólo geográficamente, sino también en el ámbito de la misma unidad, constituyendo grupos.

Una vez más encontramos aquí los cinco roles en los grupos. El responsable atribuye la misión y los medios al grupo y evalúa sus resultados, mientras que el líder conduce la acción de los co-responsables o miembros del grupo, que realizan su trabajo con la ayuda, en su caso, del formador y/o el asesor. Una persona puede ostentar, en función de la importancia del grupo, varios roles simultáneamente.

A menudo, tales equipos son multidisciplinarios y trabajan sin obstáculos formalistas. El trabajo en grupos puede resultar muy productivo y enriquecedor.

Administrados por facilitadores competentes, los técnicos de formación de grupos, de dinámica de grupos, de creatividad, permiten aunar los talentos y competencias de los participantes y refuerzan su motivación. Cada miembro del grupo participa en el marco de una

perspectiva más amplia. El grupo actúa como moderador y da un sentimiento de seguridad a sus miembros, debido a que los planes, acciones, evaluaciones y mejoras se llevan a cabo conjuntamente.

Responsabilidades y poderes.

Cada vez más se aplica el viejo principio de que responsabilidades y poderes son las dos caras de la misma moneda. Este es el auténtico sentido de la palabra empowerment. Se tiende hacia grupos autogestionados, a los que se confiere autoridad y autonomía respecto de las cuatro fases del ciclo de Shewhart en la misión que se les confía.

Por lo que se refiere al empowerment de grupos, existen reglas que hay que respetar, entre las que la más importante es la de asegurar la distribución entre todos los miembros del grupo de :

- las informaciones,
- los poderes,
- los riesgos (la innovación implica una aceptación de los riesgos),
- las responsabilidades,
- las recompensas, preferentemente en función de los logros del grupo.

La autogestión implica que los grupos proceden también a su auto-evaluación. El management debe proporcionar sistemas de toma de decisiones y de auto-evaluación adecuados. El grupo se encarga, en su caso, de orientar a sus miembros, y, por lo general, la presión del grupo actúa de modo más duradero sobre el comportamiento de las gentes que "la bronca del jefe".

Los psicólogos industriales han subrayado suficientemente la importancia del reconocimiento, de su forma, de su inmediatez, para que no caiga en el olvido.

Entre los roles que está llamado a jugar, todo colaborador debe valorar sus competencias, su comportamiento y su creatividad. Estos logros cualitativos deben quedar incluidos en la descripción de los puestos y ser objeto de seguimiento y mejoras, pues influyen en los logros cuantitativos de carácter convencional.

El espacio abierto debe estar dotado de sistemas que reaccionen respecto de las importantes funciones ejercidas. Tales sistemas deben ser compatibles con la visión y reforzar la cultura de empresa.

Podemos utilizar las fases del ciclo de Shewhart, al que nos hemos referido más arriba, para establecer las diferentes categorías de sistemas de gestión.

Un nuevo enfoque en la gestión de los RH.

El enfoque convencional se concentra en la gestión del personal y, especialmente, en los operadores, a los cuales se pide, -competencia obliga- cada vez más actividades. Pero, incluso redoblando sus esfuerzos, nuestros operadores no podrán competir con los asiáticos, muy satisfechos de ganar un salario mensual inferior a la ganancia diaria, en nuestras latitudes, de una empleada de hogar.

Ya no cabe contentarse con lo que Jack Welch, PDG de General Electric, calificaba de "an honest day's pay for an honest day's work", aunque en su lugar todavía se oirán a menudo quejas tales como la de un dirigente de RH, que nos decía :"Wir haben viele Mitarbeiter, aber wenig Mitdenker" (Tenemos muchos colaboradores, pero pocos co-pensadores).

Tras haber innovado en el marketing, en las finanzas, en la gestión de los procesos, es el momento de pensar ahora en la gestión de los RH. Hay razones para preguntarse "if you cannot work harder, work smarter" (si usted no puede trabajar más duro, trabaje con más inteligencia).

P. Senge ha sensibilizado a muchos managers en la "learning organization". Aprender está bien, y hay mucho que aprender en las zonas fronterizas entre los diferentes dominios (optoelectrónica, bioquímica, etc.). Pero, hay que ir más allá y concebir nuevas soluciones en todas las actividades mediante las cuales la empresa añade valor. Es necesario sensibilizar, formar, estimular a los RH hacia la creatividad. Para ello, hay que ofrecer un entorno psicológicamente seguro y estable, y un espacio abierto.

Ello es tanto más importante en nuestros días por cuanto nuestros RH están cada vez más sometidos al stress, a causa de las reestructuraciones, la sobrecarga de trabajo, la introducción de nuevas técnicas y la volatilidad del ambiente interno y externo. Saber hacer, saber cooperar y saber innovar son los verdaderos factores de competitividad para cualquier empresa. Gracias a estos tres atributos de la calidad de los RH, podemos añadir valor, aun cuando una parte de nuestros costes sean, por desgracia, inelásticos. Es preciso, pues, continuar sin interrupción en el incremento de la calidad de nuestros RH.

No carecemos de los instrumentos para ello. Lo que nos falta, a nuestro juicio, es una verdadera toma de conciencia respecto del rol de la calidad de los RH y un método que integre los diferentes factores que hemos presentado en nuestro modelo.

El autor:

Willy A. Sussland es consultor principal en Sussland & Associés. Se ha especializado en la facilitación de programas relativos a la política de empresa, la Calidad Total y la ISO 9000. Doctor en Ciencias Económicas y Sociales, ha estado encargado de cursos universitarios postgrado y es autor del libro "El manager, la calidad y las normas ISO", editado por PPUR.